

ГРІНЬКО І. М.

к. е. н., старший викладач
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

АРТЮШЕВСЬКА А. В.

студентка факультету менеджменту та маркетингу
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ

Стаття присвячена дослідженню зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу для впровадження на підприємствах машинобудування. Використання значного обсягу літературних першоджерел надало змогу дослідити теоретичні підходи до визначення економічної категорії «мотивація праці». Розглянуто трактування сутності економічної категорії «мотивація праці» різними вченими та запропоновано авторське визначення даного поняття з позиції синергетичного підходу. Проаналізовано праці вчених, які досліджували особливості мотивації у інших країнах, японську, американську, німецьку та шведську моделі мотивації праці персоналу. Запропоновано впровадити відповідні складові зарубіжних моделей мотивації праці персоналу в практичну діяльність підприємств машинобудування України.

Ключові слова: мотивація персоналу, зарубіжні моделі мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, плінність кадрів, трудова активність.

ГРИНЬКО И. Н.

к. э. н., старший преподаватель
Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

АРТЮШЕВСКАЯ А. В.

студентка факультета менеджмента и маркетинга
Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

ВНЕДРЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ УКРАИНЫ

Статья посвящена исследованию зарубежного опыта мотивации труда персонала для внедрения на предприятиях машиностроения. Использование значительного спектра литературных первоисточников предоставило возможность исследовать теоретические подходы к определению экономической категории «мотивация труда». Рассмотрена трактовка сущности экономической категории «мотивация труда» разными учеными и предложено авторское определение данного понятия с позиции синергического подхода. Проанализированы труды ученых, которые исследовали особенности мотивации в других странах, японская, американская, немецкая и шведская модели мотивации труда персонала. Предложено применить наиболее подходящие составляющие зарубежных моделей мотивации работы персонала в практику деятельности предприятий машиностроения в Украине.

Ключевые слова: мотивация персонала, зарубежные модели мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация, текучесть кадров, трудовая активность.

HRINKO I. N.

candidate of economical sciences, senior lecturer
National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"

ARTYUSHEVSKA A. V.

student of the management and marketing faculty
National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"

AN IMPLEMENTATION OF A FOREIGN EXPERIENCE OF THE STAFF MOTIVATION FOR UKRAINIAN ENGINEERING ENTERPRISES

The article is dedicated to the research of international experience of staff motivation for an implementation on engineering enterprises. Using a large range of literary sources provided an opportunity to explore the theoretical approaches to the determination of the economic category "labour motivation". Interpretations of the essence of the economic category "labour motivation" were reviewed and the author's definition of the concept from a position of a synergistic approach was proposed. In this article were analyzed the works of scientists, who have researched the main features of foreign experience of motivation and also Japanese, American, German and Swedish models of motivation. It is proposed to apply the most appropriate components of foreign staff motivation models for Ukrainian engineering enterprises.

Key words: staff motivation, foreign models of motivation, financial motivation, immaterial motivation, employee turnover, labour activity.

grinko.irina2010@mail.ru, artyushevska.anna@ukr.net

Постановка проблеми. Проблема мотивації праці персоналу завжди буде залишатися актуальною, адже саме людський фактор є найважливішим у будь-якій сфері діяльності. Використання тільки матеріальної чи моральної мотивації не завжди надає бажаних результатів. Коли працівник не зацікавлений у результатах своєї праці, то він і не буде прагнути до покращення своєї праці. Вітчизняні теорія і практика мотивації праці персоналу, як правило, зводиться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках, проте це є малоефективним способом. Саме тому, під час формування систем мотивації праці на підприємствах машинобудування, необхідно застосовувати вже накопичений світовою практикою досвід [1, с. 345].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань пов'язаних з особливостями зарубіжного досвіду мотивації праці займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як М. С. Дороніна, А. М. Колот, В. І. Лаптев, К. Г. Наумік, Н. С. Павловська, М. В. Семикіна, В. П. Сладкевич, О. С. Соснін, І. І. Тимошенко, С. О. Цимбалюк та інші. Проблемою мотивів, мотиваційної сфери діяльності і поведінки працівників займалися провідні зарубіжні учені: В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Лоулер, А. Маслоу, Д. Мак Клеlland, Д. Портер, Х. Хекхаузен та ін. Незважаючи на високий науковий здобуток вище зазначених авторів, окремі аспекти даної проблематики залишаються неохопленими, оскільки в нових умовах господарювання неоднозначними є навіть підходи до її вирішення.

Постановка завдання. Запропонувати авторське визначення мотивація праці на підставі досліджуваного спектру першоджерел та проаналізувати зарубіжні моделі мотивації для використання їхніх переваг на підприємствах машинобудування України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіху в управлінні машинобудівним підприємством та результативності праці персоналу. Існує безліч трактувань поняття «мотивація» вченими, наприклад, Е. Е. Румянцева дане поняття розглядає як «вибір відповідних методів управління і створення умов, при яких мотиви виконавців будуть сприяти досягненню загальних цілей організації» [2, с. 380]. В. П. Сладкевич трактує мотивацію праці як «сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій та визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів» [3, с. 168]. Згідно з науковими дослідженнями А. М. Колота та С. О. Цимбалюк «мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини й зовнішніх стимулів трудової діяльності» [1, с. 20]. Мотиваційні процеси, як стверджують вчені у своїй науковій праці [1], повинні бути взаємопов'язані та взаємообумовлені, тобто необхідно надавати їм одновекторного розвитку – це одне з основних завдань, що має постати перед суб'єктами управління вітчизняних машинобудівних підприємств (власниками, керівниками, менеджерами з персоналу тощо).

На підставі проведеного аналізу трактувань сутності економічної категорії «мотивація праці», вважаємо, що мотивація праці персоналу повинна мати синергетичний ефект, який проявляється як результат орієнтації всіх суб'єктів системи мотивації праці у процесі їхньої взаємодії на досягнення цілей підприємства та задоволення потреб працівників. Дослідження сутності «мотивація праці» та особливості її застосування надає можливість сформулювати авторське визначення мотивації праці. У системі мотивації праці персоналом – це виникнення у межах існуючої ієрархічної структури управління взаємозв'язків між

працівниками підприємства на основі власного цілепокладання та цілездійснення, що супроводжується впорядкуванням відносин, накопиченням досвіду, формуванням нових неформальних структур без зовнішнього управляючого впливу, у результаті чого виникають синергетичні ефекти та змінюється ефективність функціонування мотиваційної системи.

Існує розмаїття моделей систем мотивації праці, однак у статті детально розглянемо американську, японську, німецьку та шведську моделі.

Американська модель мотивації праці розроблена на заохоченні підприємницької активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель базується на соціально-культурних особливостях нації – досягненні особистого успіху кожного працівника, а також високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Премії виплачуються щомісячно за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати [4].

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення рівня заробітної плати залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації та числа освоєних спеціальностей. Після завершення навчання за однією спеціальністю працівнику присвоюється певна кількість балів. Відповідно, він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. Під час встановлення розміру заробітної плати визначальними факторами виступають кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності, кваліфікація за спеціальностями. Істотна риса американського підходу до управління персоналом – вимога глибокого знання керівником не тільки своїх безпосередніх підлеглих, але і працівників, що займають в організаційній ієрархії посади декількома рівнями нижче. Керівник одного або двох вищестоящих рівнів розглядає запропоновані кандидатури з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє ще раз і затверджує їх [5].

Слід зазначити, що у США існує два основних напрями в нематеріальній мотивації праці персоналу. Перший полягає у створенні довірчих відносин між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей. Працівникам, за можливістю, підбирається найбільш цікава робота з урахуванням їх психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті управлінських рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів «мозкового штурму», і в цілому, дозволяє їм відчувати свою причетність до компанії. Другий напрям нематеріальної мотивації персоналу пов'язаний з розвитком у працівника індивідуалізму. Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, персоналу на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, що дозволяє працівнику відчувати свою значимість у функціонуванні підприємства.

Важливою особливістю нематеріальної мотивації праці персоналу в США є широке поширення такого методу, як командоутворення, яке передбачає організацію замських та екскурсійних поїздок за рахунок компанії, що надає можливість згуртувати колектив і готує до роботи в команді. Моральне заохочення проявляється у вигляді усної похвали, спеціальних нагрудних знаків. У результаті активного впровадження в систему управління персоналом методів нематеріальної мотивації, такі машинобудівні підприємства відрізняються найнижчою текучістю кадрів [6, с. 12].

До основних переваг американської моделі мотивації праці персоналу варто віднести.

1. Заробітні плати та премії, які виплачуються щомісяця, щоб робітники могли розрахувати свій бюджет наперед, адже її затримка призводить до багатьох незручностей.
2. Право працівників брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що дозволяє їм відчувати свою причетність до компанії.
3. Врахування інтересів та думок усіх робітників, заохочення активності.
4. Похвала, грамоти та інші винагороди за персональні досягнення робітника.
5. Самостійна організація праці у межах посадових обов'язків.

Недоліками американської моделі мотивації праці персоналу є: формальні відносини з підлеглими; командоутворення, яке, з одного боку, згуртовує персонал, а з іншого – робітники приділяють увесь час роботі та проводять вихідні дні з колегами; найм робітників на певний період часу (у робітника немає впевненості у тому, як довго він буде потрібний компанії).

Кардинально відрізняється від американської японська система управління та мотивації праці персоналу, основа якої – якісно нова парадигма стосунків між керівником і найманими робітниками, заснована на гуманізмі, повазі до старших.

Більшість японських підприємств із політики матеріальної мотивації використовують системи, що поєднують елементи традиційної трудової тарифікації працівників. У такій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка прямо залежить від результатів роботи.

Японський стиль мотивації праці персоналу ґрунтується перш за все на переконанні, а не на примусах працівників. Важливим компонентом нематеріальної мотивації є налагодження відносин у колективі. Так, керівництво японських підприємств дотримується стилю неформального ділового спілкування з персоналом, що досягається щоденним спілкуванням керівника зі своїми підлеглими шляхом обміну привітаннями та інформацією безпосередньо на робочому місці працівника. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку та допомогу. В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги та пенсії, медичні послуги, культурно-розважальні заходи, особисте страхування та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, поздоровлення працівників із сімейними святами та висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті [7, с. 11].

Можна визначити наступні переваги японської моделі мотивації праці персоналу: довічний найм та вихідна допомога при звільненні забезпечують впевненість робітників у майбутньому, а у підприємстві – низьку плинність кадрів; оплата праці за показниками роботи, службовим стажем, віком та майстерністю мотивують як найкраще працювати на свою компанію, не змінювати місце праці, а накопичувати досвід в одній компанії; послуги соціального характеру, що забезпечують житлом, медичним обслуговуванням та пенсією; налагодження людських відносин та неформального спілкування керівництва з підлеглими, які підтримують гуманістичне відношення у компанії та гармонію у колективі (атмосфера у компанії впливає на настрій робітників, що в результаті позначається на їхній праці). Недоліком японської моделі мотивації праці персоналу є колективна відповідальність працівників, що знижує відповідальність кожного з них за свою роботу.

У центрі німецької моделі мотивації праці персоналу знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і особистості та знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожен громадянин має змогу працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, виявляє несправедливість та захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих, дітей. У німецькій мотиваційній моделі враховуються основні вимоги та бажання кожного, тому що вона повністю спрямована на задоволення потреб всіх працівників.

У Німеччині створюються виробничі ради, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіка відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення [8].

Перевагами німецької моделі мотивації праці персоналу є наступні складові: поєднання стимулювання праці та соціальних гарантій, що забезпечує підвищення добробуту; залучення працівників до управління підприємством, що сприяє розвитку їхньої трудової активності та призводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва; безпечні та комфортні умови праці, а також психологічний клімат, в якому працівники почуваються шанованими, захищеними від свавілля керівника; принцип заступників, або «тіньових працівників» (менеджери підбирають і навчають своїх заступників, що забезпечує безперервність і послідовність процесу прийняття управлінських рішень, а у разі відпустки чи хвороби менеджерів службові обов'язки виконуються заступниками).

Недоліками німецької моделі мотивації праці персоналу є наступні:

1) сфера відповідальності та компетенції строго розподілені між співробітниками залежно від займаних позицій, накази віддаються зверху вниз і не підлягають обговоренню;

2) німецькі менеджери надають важливе значення детальному опису трудових функцій і процедур (менеджери схильні менше імпровізувати, а більше діяти відповідно до правил та інструкцій);

3) неможливість швидко приймати деякі важливі для розвитку підприємства управлінські рішення (особливо які стосуються скорочення штату).

Шведська модель мотивації праці персоналу відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Політика солідарної заробітної плати, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки та техніки. При цьому дотримується принципу рівної оплати за рівну працю, який в шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства.

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче загального рівня, що встановлений на переговорах щодо переукладання трудових угод. Ще однією з характерних особливостей солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки зростають у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [9, с. 7].

Перевагами шведської моделі мотивації праці персоналу є те, що керівникам низькорентабельних підприємств не дозволяється знижувати заробітну плату нижче встановленого загального рівня, що спонукає підприємців модернізувати виробництво (політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств). Також, однією з переваг є скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати, що призводить до збільшення середнього класу. Недоліком шведської моделі мотивації праці персоналу є однакова заробітна плата робітників, які мають ідентичну кваліфікацію і посаду незалежно від результатів господарської діяльності підприємства (не буде мотивувати працівників на кращий результат).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок у даному напрямку. Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу було запропоновано адаптувати їх переваги у практичну діяльність машинобудівних підприємств України. Застосування певної моделі мотивації праці персоналу конкретної країни для вітчизняних підприємств машинобудування не є рентабельним, саме тому у статті висвітлено саме ті складові зарубіжних моделей мотивації праці персоналу, які відповідатимуть Україні по менталітету та іншим індивідуальним факторам.

Науковою новизною отриманих результатів дослідження є методичний підхід до мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств, основою якого є використання

зарубіжних моделей мотивації праці з можливістю його адаптації до вітчизняних умов підприємницької діяльності. Перспективами подальших розробок є дослідження механізму мотивації праці персоналу підприємств та основних його складових на основі зарубіжного досвіду високорозвинених країн світу.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.
 2. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. – [3-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 826 с.
 3. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
 4. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України [Електронний ресурс] / А. А. Кузнецов. – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11793.html>.
 5. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. – Режим доступу : http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
 6. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. – С. 12–14.
 7. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода // Економіка та управління. – 2011. – С. 11–13.
 8. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці [Електронний ресурс] / Л. М. Кича. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf.
 9. Шумаєва Е. А. Особливості зарубіжних моделей управління мотивацією праці персоналу / Е. А. Шумаєва, О. Є. Пода // Економіка та управління. – 2012. – С. 5–7.
-